



Relacionamentos e Redes em Mercados Organizacionais

Texto de suporte teórico
Marketing Empresarial/Industrial

ISBN: 978-989-20-6832-9

João Mesquita Mota
2016

ÍNDICE

1. Introdução	2
2. Relacionamentos e redes em mercados organizacionais	4
2.1. Gama de relacionamentos.....	5
2.2. O desenvolvimento de relacionamentos	10
2.3. Natureza dos relacionamentos e sua continuidade	19
2.4. Além da díade: a rede de relacionamentos	21
3. Conclusões.....	29
Bibliografia.....	32

1. Introdução

“I was once in the habit of telling pupils that firms might be envisaged as islands of planned coordination in a sea of market relationships. This now seems to me a highly misleading account of the way in which industry is in fact organised (...) What I have in mind is the dense network of co-operation and affiliation by which firms are inter-related”.

G. B Richardson (1972)

Enquanto consumidores, fazemos uso de uma variedade de produtos e serviços disponibilizados por várias empresas. Ao adquirimos alguma familiaridade com as formas pelas quais essas empresas ‘empacotam’ os seus produtos e serviços tornamo-nos, até certo ponto, ‘especialistas’ em marketing. Mais difíceis de ver são todas aquelas actividades que antecedem cada uma das nossas compras e envolvem geralmente um grande número de organizações especializadas e empenhadas na concepção, produção e disponibilização de ofertas.

Aquilo que vemos desse sistema depende, em grande medida, dos quadros de referência que usamos e, por sua vez, eles são também um elemento central na exploração de possibilidades de actuação sobre partes do sistema em que estamos inseridos. Os quadros de referência propostos neste documento têm, entre outros, como antecedentes remotos Edith Penrose (1959) e o artigo seminal do economista George Richardson (1972). De acordo com este autor, as empresas que asseguram todas aquelas actividades que antecedem cada uma das nossas compras são diversas nas suas competências e recursos (Penrose, 1959) e operam frequentemente no âmbito de uma ‘rede densa de cooperação’.

Deve salientar-se que a relevância dessa “densa rede de cooperação e afiliação” para a coordenação das actividades económicas emerge quando o foco de análise mudou dos produtos para as competências e cadeias de actividades envolvidas na sua

concepção, produção e comercialização. Em vez de uma nova realidade económica, o artigo de Richardson sugere sobretudo uma nova visão da realidade.

A especialização de pessoas e organizações sempre se traduziu na sua maior ou menor necessidade de combinar de forma selectiva as suas competências com as de outros dos quais dependem (Loasby, 1998). As redes, como Richardson notou, são uma manifestação das actuações das empresas visando essa combinação selectiva, e constituem uma alternativa aos ajustamentos instantâneos em mercados anónimos. Esta perspectiva relacional das indústrias tem sido adoptada em várias áreas de investigação tais como estratégia empresarial, marketing, compras e inovação.

Neste documento será feita uma primeira abordagem ao tema dos relacionamentos e redes de modo a complementar a exposição adotada em Anderson et al. (2009). A referência a relacionamentos e redes surge recorrentemente em Anderson et al. (2009), em particular nos tópicos sobre geração de novas ofertas, estratégias de gestão de aprovisionamento e gestão da carteira de relacionamentos com clientes. Nessa medida, o quadro conceptual das redes permite desde logo acomodar a possibilidade e, por vezes, a necessidade de se olhar além das fronteiras proprietárias da empresa quando se consideram as suas restrições e possibilidades de actuação no âmbito da rede de relacionamentos em que está inserida. Neste contexto, o marketing empresarial pode ser visto em termos da gestão dos relacionamentos variados com outras empresas clientes.

Seguindo de perto o manual destes autores, o tema das redes segue-se à abordagem de dois temas de particular relevância no marketing empresarial. O primeiro relaciona-se com as diferenças (e semelhanças) entre mercados de consumo e mercados empresariais, em particular sobre a ênfase que os clientes tendem a colocar na

documentação do valor associado à funcionalidade e desempenho das ofertas disponibilizadas pelos fornecedores.

O segundo prende-se com a necessidade de se encararem as actividades de marketing numa empresa como atravessando várias áreas funcionais. Em organizações com algum grau de complexidade, as competências de avaliação, conceção, produção e entrega de soluções adequadas aos requisitos dos clientes estão usualmente distribuídas por várias áreas. Nessa medida, a coordenação e cooperação entre várias especialidades é crítica para assegurar uma resposta eficiente e eficaz aos problemas dos clientes. Esta perspetiva pode ser ampliada para além das fronteiras proprietárias da empresa através da noção de relacionamentos e redes de negócio.

2. Relacionamentos e redes em mercados organizacionais

No âmbito do marketing empresarial é frequentemente sugerido que o sucesso relativo de uma empresa depende directamente dos relacionamentos de negócio que desenvolve com outras empresas e instituições (Ford et al., 2011). Em situações extremas, um relacionamento de negócio pode ter sido tão marcante para o percurso de uma empresa que se torna difícil separar as suas características da história particular desse relacionamento. Usualmente uma empresa tem vários relacionamentos e, na medida em que cada um deles está inserido no âmbito de outros relacionamentos, pode-se encarar a empresa como inserida em redes de relacionamentos. Nos pontos seguintes começa-se por referir a variedade de relacionamentos, depois o seu desenvolvimento e continuidade ao longo do tempo e, finalmente, a noção de rede de relacionamentos.

2.1. Gama de relacionamentos

As trocas entre compradores e vendedores constituem um tema central na área do marketing. Uma das distinções que é feita habitualmente entre tipos de troca baseia-se no grau em que a troca é baseada numa transacção de mercado ou numa troca relacional. Existe uma variedade a este nível e, como se verá à frente, tanto fornecedores como clientes devem procurar identificar e influenciar essa variedade. Jackson (1985) sugere que as trocas entre fornecedores e clientes podem variar entre transacções singulares e transacções repetidas. A existência de transacções repetidas entre um comprador e um vendedor traduz-se na emergência de algum tipo de relacionamento entre ambas as partes, nalguns casos pouco importantes e noutros de grande importância (Figura 1).

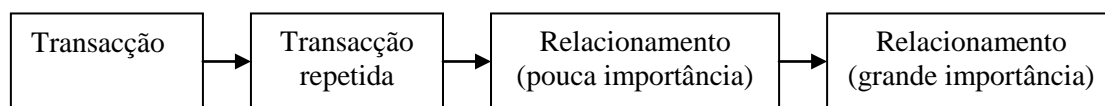


Figura 1 – gama de relacionamentos
(adaptado de Jackson, 1985)

Em mercados organizacionais, a literatura sugere que é pouco provável que um comprador adquira uma oferta de um fornecedor que não conhece (Anderson et al., 2009; Ford et al., 2011). Mesmo nas compras mais simples é usual recorrer a uma lista de vendedores previamente aprovados. Esta selecção envolve sempre algum esforço, ainda que mínimo, de compreensão da qualidade e fiabilidade do fornecedor. Portanto, pode-se dizer que entre um cliente e um fornecedor existe quase sempre algum tipo de

relacionamento de negócio e que são relativamente raras as situações em que as partes se encontram, fazem um negócio e nunca mais se voltam a encontrar (Ford et al., 2011).

Na mesma linha de Jackson (1985), Anderson et al. (2009) sugerem que os relacionamentos entre um cliente e um fornecedor podem ser vistos como variando num *continuum*, variando entre relacionamentos transaccionais ‘puros’ e relacionamentos cooperativos ‘puros’. Como a designação sugere, nos relacionamentos transaccionais ‘puros’ o foco de cliente e fornecedor tende a ser em cada uma das transacções ou trocas envolvendo geralmente produtos básicos e a preços competitivos. Em contraste, os relacionamentos cooperativos ‘puros’ emergem de processos de desenvolvimento mais ou menos longos no tempo, processos esses que envolvem geralmente a criação de vínculos de vários tipos (sociais, de serviço, técnicos e económicos) entre as duas empresas. A existência destes vínculos traduz uma ênfase não tanto em transacções discretas de produtos dados, mas na geração de benefícios mútuos em termos de receitas acrescidas e/ou redução dos custos totais. Em vez do foco no preço como elemento central na realização de transacções, as partes estão receptivas a avaliarem vários aspectos, entre eles a natureza da própria oferta, a redefinição da divisão do trabalho entre as partes ou alterações de processos de produção, entrega ou uso da oferta.

Deve notar-se que a adição do termo ‘puro’ aos relacionamentos transaccionais e cooperativos, deve ser vista apenas como uma forma de acomodar a possibilidade de existir uma grande variedade ao longo do *continuum*, tanto numa indústria como entre indústrias. No extremo transaccional, o termo ‘puro’ é uma abstracção para acomodar situações limite do tipo ‘mercado perfeito’, em que cada troca é realizada de forma singular sem qualquer consideração de experiências passadas e ou intenções relativamente a futuros negócios entre as partes envolvidas. O uso de leilões invertidos por algumas empresas pode ser vista como deslocamento no sentido mais transaccional.

Esta ferramenta, associada à standardização de requisitos, amplia as possibilidades de selecção do fornecedor de preço mais baixo ou o ‘mix & match’ de grupos de fornecedores com os preços mais baixos para cada transacção. No outro extremo do *continuum*, pode-se imaginar uma situação próxima de uma ‘hierarquia perfeita’ com uma empresa a controlar totalmente e de forma quase exclusiva aquilo que os seus fornecedores podem fazer. A existência de interesses parcialmente comuns entre várias empresas tende a gerar algum tipo de tensão ou possibilidade de ruptura nos relacionamentos inter-organizacionais. Portanto, entre os extremos do *continuum*, encontra-se uma enorme variedade de arranjos organizacionais visando combinar recursos e atividades de várias empresas.

Dentro do *continuum*, e em cada indústria, é possível encontrar gamas de relacionamentos que reflectem as estratégias adoptadas pelas empresas relativamente aos seus clientes e/ou fornecedoras (Anderson e Narus, 1991). Por exemplo, na indústria de moldes para plástico, dois clientes podem diferir substancialmente nos contributos que esperam obter do seu fornecedor. Em alguns casos, o cliente pode definir claramente as especificações da peça pretendida mas deixar ao fabricante a responsabilidade na concepção e produção do respectivo molde. Noutros casos, o cliente e fornecedor trabalham em conjunto na definição das especificações técnicas da peça pretendida. As necessidades de comunicação e de conhecimento mútuo são substancialmente maiores neste último caso, pelo que é pouco provável que este tipo de arranjo organizacional seja implementado de forma fácil e imediata; tipicamente, a sua implementação requer um processo mais ou menos longo de interações continuadas entre as partes. Por outras palavras, os investimentos realizados pelas partes reflectem, na prática, as estratégias adoptadas pelas empresas relativamente à amplitude e natureza das respectivas carteiras de relacionamentos.

A gama de relacionamentos pode variar substancialmente entre indústrias (Anderson et al., 2009). Por exemplo, a aquisição de embalagens por um produtor de sumos pode variar entre compras discretas, negociadas encomenda-a-encomenda com um grupo de fornecedores, e contratos de fornecimento regulares incluindo um serviço de reposição automática das existências em Just-in-Time. A solução mais cooperativa neste contexto é, se olhada à luz das práticas habituais na indústria de moldes, vista como bastante transaccional (Figura 2).

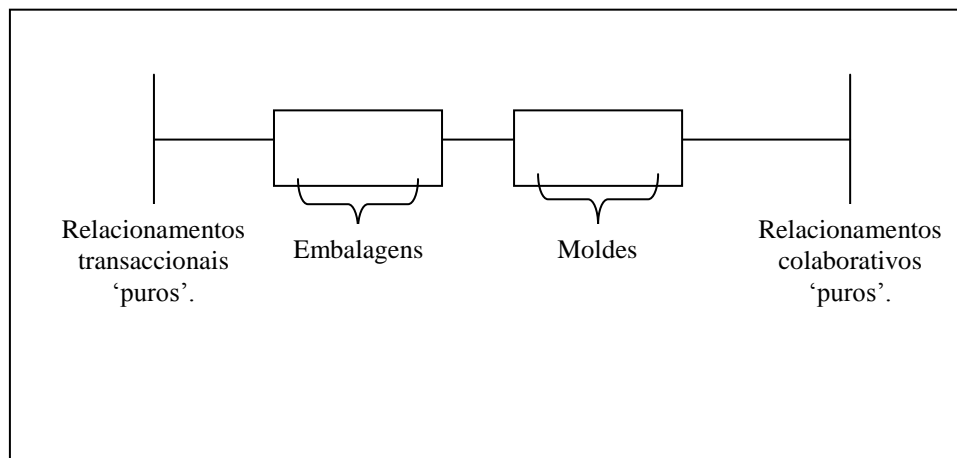


Figura 2 – Gama de relacionamentos

A existência de uma gama sugere imediatamente que as empresas poderão variar entre si na variedade de relacionamentos com que lidam e como procuram influenciar a composição dessa carteira. Por exemplo, de forma a capturar as situações em que as empresas fornecedoras estão em fase de mudança do seu foco da obtenção de clientes novos para a retenção dos clientes existentes, Day (2000) adiciona a categoria adicional de 'trocas de valor acrescentado'.

Como notado acima, existe algum consenso de que os relacionamentos mais transaccionais tendem a estar associados a transacções discretas de produtos ou serviços geralmente simples e claramente especificados. Experiências passadas e intenções quanto ao futuro são pouco ou nada relevantes para a ocorrência da transação entre as partes. Essas transacções são dominadas por uma lógica de curto prazo e usualmente acompanhadas de uma elevada ênfase no preço.

Os relacionamentos mais cooperativos envolvem geralmente interfaces mais complexos entre as empresas, numa lógica de transacções recorrentes. Estas envolvem tipicamente vários tipos de trocas (e.g. sociais, conhecimento) e maior ênfase das partes na redução dos custos totais e/ou geração de receitas acrescidas para ambas as empresas (Anderson et al., 2009).

Deve notar-se que uma mesma empresa pode combinar os dois tipos de abordagem. Por exemplo, um fabricante de automóveis pode recorrer a leilões invertidos para adquirir consumíveis a partir de uma base fornecedores e, por outro lado, desenvolver em conjunto com outros fornecedores os sistemas e subsistemas que serão incorporados nos automóveis. Este pequeno exemplo sugere também que o número de fornecedores alternativos é provavelmente maior no primeiro caso do que no segundo.

Axelsson e Wynstra (2002, p. 214) sistematizam algumas das características dos dois tipos de abordagem (Tabela 1):

Abordagem transaccional	Abordagem relacional ou cooperativa
Muitas alternativas	Uma ou poucas alternativas
Cada acordo é um novo negócio; ninguém deve beneficiar de desempenhos passados.	O acordo é parte de um relacionamento e o relacionamento é parte de uma rede.
Explorar o potencial da competição	Explorar o potencial da cooperação
Curto prazo; relacionamentos distantes	Longo prazo; elevadas exigências e desenvolvimento conjunto
Renovação e eficiência/eficácia pela mudança de parceiros; escolha dos fornecedores mais eficientes em cada momento	Renovação e eficiência/eficácia pela colaboração e ‘efeitos de equipa’; combinação de recursos e conhecimento
Compra/venda de ‘produtos’	Compra/venda de ‘competências’
Orientação para a obtenção de preços competitivos para produtos bem especificados	Orientação para reduções nos custos totais e criação de valor

Tabela 1 - Abordagem transaccional e relacional
(Adaptado de Axelsson e Wynstra, 2002, p. 214)

2.2. O desenvolvimento de relacionamentos

Os relacionamentos, como referido antes, constituem um dos mais importantes activos de uma empresa ao permitirem o acesso a recursos de outras organizações e, eventualmente, o desenvolvimento de novos recursos (Ford et al., 2011). Em particular, foi salientado que os relacionamentos mais cooperativos apelam geralmente a uma maior disponibilidade para exploração conjunta de novas possibilidades de geração de benefícios para ambas partes numa lógica de longo prazo. Nesta secção referem-se duas perspectivas sobre o processo de desenvolvimento de relacionamentos colaborativos.

Desenvolvimento de relacionamentos como séries de episódios de troca

O desenvolvimento dos relacionamentos pode ser visto como envolvendo a gestão de séries de episódios de troca entre duas empresas ao longo do tempo (Anderson, 1995; Anderson et al., 2009; Wilson, 1995; Ring e Van de Ven, 1994). O processo de desenvolvimento de um relacionamento cooperativo inicia-se com a selecção do parceiro, eventualmente no âmbito dos relacionamentos (transaccionais) existentes. A necessidade de tornar o relacionamento mais cooperativo pode ser despoletada por um episódio (e.g. um problema inesperado nas operações de um cliente) que alerta ambas as partes para essa necessidade.

A fase de desenvolvimento do relacionamento ocorre então através das actuações conjuntas subsequentes de ambas partes, inicialmente através da definição prévia da natureza do relacionamento e, posteriormente, a avaliação dos resultados ao fim de um certo período face às expectativas iniciais. A avaliação, que poderá ter em consideração as percepções de cada uma das partes sobre os resultados que poderiam obter noutros relacionamentos com outras empresas, pode conduzir à manutenção do relacionamento, ao seu aprofundamento ou à sua dissolução.

A manutenção do relacionamento consiste basicamente na renovação dos episódios de troca existentes, tais como manutenção de acordos de *single-sourcing* ou de práticas de *just-in-time*. O relacionamento pode ser aprofundado pela ampliação da sua escala e/ou âmbito aumentando as trocas existentes ou despoletando vários episódios de troca simultâneos envolvendo outras áreas funcionais. Por exemplo, além da manutenção de práticas de *just-in-time*, podem emergir equipas conjuntas para desenvolvimento de novos produtos e/ou processos. A complexidade do relacionamento aumenta, até porque podem passar a co-existir diferentes quadros de referência temporais ou formas diferentes de coordenação de equipas ou unidades funcionais

distintas. Como a existência do relacionamento depende sempre, no mínimo, de duas partes (“it takes two to tango”), é sempre possível que uma das partes, ou ambas, decida não renovar o fluxo de trocas, levando à dissolução do relacionamento. Tal como em qualquer investimento, algum grau de incerteza está sempre presente quanto ao desenvolvimento futuro dos relacionamentos; os interesses e as circunstâncias de cada uma das partes e/ou os seus requisitos podem mudar ao longo do tempo de forma mais ou menos inesperada.

O modelo de David Ford

Ford (1980) desenvolveu um modelo do processo de desenvolvimento dos relacionamentos através de várias fases cuja evolução não é pré-determinada. Tal como salientado antes, a gestão dos relacionamentos como activos depende sempre de ambas partes e estas, ao longo do tempo, enfrentam circunstâncias diferentes e podem mudar as suas finalidades e expectativas (Ford, 1980; Ford, 1998).

O desenvolvimento do relacionamento pode ser descrito recorrendo a vários conceitos, cuja relevância pode variar entre contextos específicos: Distância, Aprendizagem, Investimento, Adaptações, Confiança e Comprometimento.

- Distância - Esta dimensão inclui vários aspectos, tais como a distância social, cultural, tecnológica e temporal (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975). A distância social captura o grau de familiaridade entre os indivíduos de ambas as organizações com as respectivas formas de pensar e trabalhar e a facilidade com que o fazem. A distância cultural refere-se ao grau, percebido ou real, de compatibilidade entre normas e valores das duas organizações em termos da sua origem nacional. A distância tecnológica reside essencialmente nas diferenças entre tecnologias de

produto e/ou processo entre as duas organizações. Finalmente, a distância temporal respeita ao tempo que medeia entre a data de entrega dos bens ou serviços e a data do acordo entre as partes. A redução de algumas destas distâncias ocorre geralmente através de interacções sociais, por vezes em contextos informais, entre indivíduos das duas organizações.

- Aprendizagem - O processo de desenvolvimento do relacionamento e as interacções entre as partes gera aprendizagem sobre as incertezas (e.g. capacidade, aplicação, mercado) e aptidões (e.g. técnicas, transferência, definição de especificações) de cada empresa. Estes processos permitem definir melhor aquilo que podem esperar do relacionamento e como podem contribuir para o seu desenvolvimento. A aprendizagem mútua é essencial para reduzir estas incertezas e aprender a aceitar aquelas que não podem ser eliminadas. Nessa medida, a necessidade de aprender (e ensinar), a disponibilidade e a aptidão para o fazer podem ser relevantes para o desenvolvimento do relacionamento.
- Investimento - O desenvolvimento de relacionamentos com outras organizações pode ser visto como um processo de investimento de recursos tangíveis e intangíveis ao longo do tempo. O uso de recursos humanos para desenvolver contactos, a implementação de procedimentos simplificados de processamento de encomendas e redução de custos de interacção, são alguns exemplos deste tipo de investimentos. Estes investimentos podem surgir de forma gradual e são geralmente difíceis de quantificar.

- Adaptações - Como a designação sugere, trata-se de investimentos traduzidos em adaptações de procedimentos normais na empresa visando contrapartes específicas, i.e., um particular cliente e/ou fornecedor. Modificações na oferta, nos processos de produção são alguns exemplos destas adaptações. As adaptações podem ter uma natureza formal e informal, ocorrerem pontualmente ou constituírem soluções mais duradouras. Ao longo do tempo, as adaptações constituem um dos factores principais no reforço dos vínculos entre as duas empresas.
- Confiança e comprometimento - Nem sempre o comportamento de uma empresa é previsível. Além disso, nem tudo pode ser previsto num contrato entre as partes. Em contextos de incerteza existe sempre alguma margem para a confiança. O nível de confiança tal como o grau de comprometimento com o desenvolvimento futuro do relacionamento pode variar substancialmente entre empresas. Algumas empresas podem actuar de forma oportunista para obter benefícios de curto prazo; noutros casos as empresas podem estar dispostas a suportar custos elevados na expectativa de que ambas as partes obtenham benefícios no longo prazo. Confiança e comprometimento são construídos através das interações entre as partes ao longo do tempo. Esses comportamentos passados irão determinar em grande medida as expectativas quanto às suas atuações futuras.

Estes conceitos constituem uma base para analisar diferentes fases porque que pode passar um relacionamento (Figura 2).

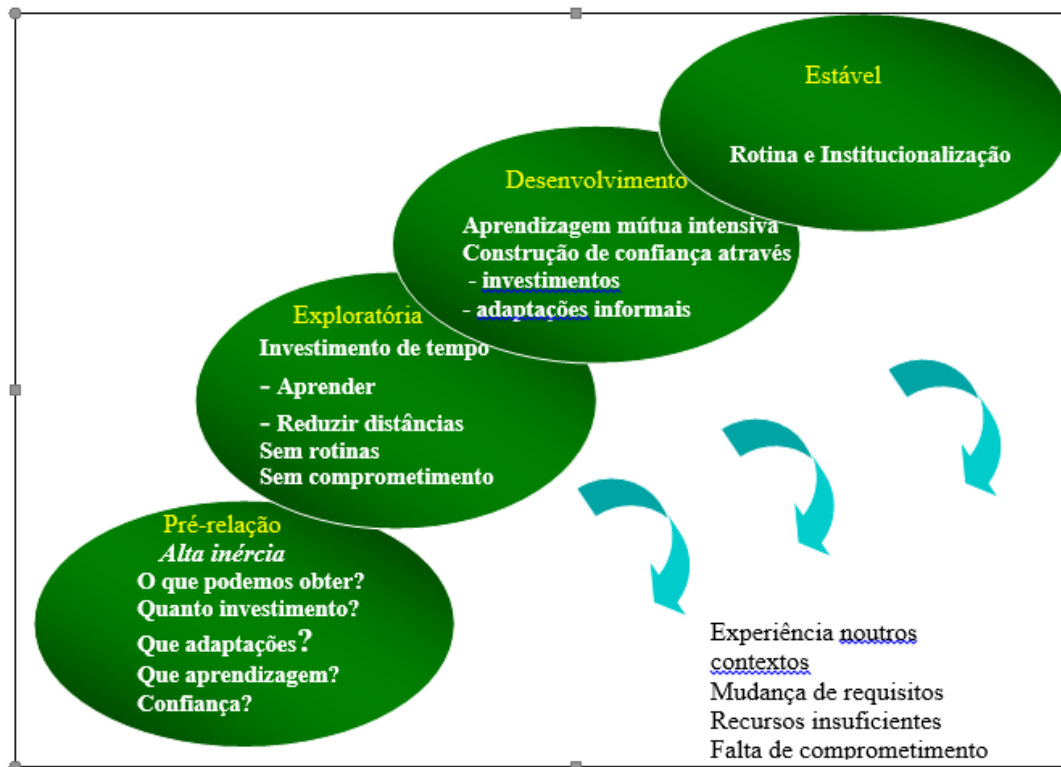


Figura 2 – Modelo de desenvolvimento de relacionamentos
(Adaptado de Ford et al., 1998, p. 29)

Fase da Pré-relação

Esta fase apresenta usualmente um grande grau de inércia. A procura de novos fornecedores (ou clientes) e a sua avaliação é geralmente um processo exigente em recursos. Por isso a avaliação detalhada de um fornecedor ocorre frequentemente num número reduzido de casos, por exemplo quando um problema inesperado surge na entrega ou uso do bem ou serviço. A avaliação de um fornecedor alternativo pode envolver alguma incerteza quanto às suas aptidões. Situação similar pode ocorrer para um fornecedor, em particular quando existem incertezas quanto às exigências, competências e contexto de aplicação do cliente.

De qualquer modo, problemas inesperados numa oferta, a adopção de uma nova política de compras/marketing, ou uma mudança de requisitos, podem criar

oportunidades para que outros fornecedores ou clientes sejam considerados. Qualquer que seja a razão, as empresas podem deparar-se com a necessidade de responderem a várias questões, como por exemplo, que tipo de adaptações serão necessárias ou que benefícios podem ser gerados para ambas as partes.

Fase Exploratória

Comprador e fornecedor podem envolver-se num processo negocial sobre a possível transacção. As exigências de aprendizagem mútua podem ser elevadas, incluindo aspectos relacionados com a definição de especificações da oferta, contexto de uso, incerteza sobre o volume de transacções, etc. Em geral, estes investimentos em tempo tendem a ocorrer num contexto de incerteza quanto aos benefícios futuros do relacionamento, sobretudo quando comparados com a previsibilidade que pode existir noutros relacionamentos. Pode também existir incerteza quanto à fiabilidade e grau de comprometimento da contraparte com o desenvolvimento futuro do relacionamento. Por exemplo, um fornecedor pode achar que está a ser usado pelo cliente como forma de colocar pressão adicional sobre outros fornecedores; por seu lado, o cliente pode sentir que as promessas do fornecedor têm forte possibilidade de serem cumpridas.

Neste quadro cada uma das partes pode ter que convencer a outra de que está comprometida com o desenvolvimento do relacionamento. Como se trata ainda de uma fase dominada por negociações, os gestores de nível hierárquico elevado podem ser críticos para demonstrar comprometimento. Por vezes, a fase de exploração inclui visitas a unidades de produção e/ou uso, fornecimento e teste de amostras, a realização de uma pequena encomenda e outras práticas como forma de reduzir a distância entre as partes.

Fase de Desenvolvimento

O relacionamento entra nesta fase quando os negócios entre as duas empresas crescem em volume ou se amplia o seu âmbito, por exemplo através de contratos mais longos ou ampliação da oferta. A aprendizagem mútua tenderá a reduzir as incertezas das partes relativamente às suas intenções e competências. Investimentos genéricos e adaptações das ofertas, dos processos de fabrico e/ou melhoria nos padrões de interacção podem ser necessários para obter um melhor ajustamento entre os contextos (específicos) de produção e uso.

Nesta fase o grau de confiança tenderá a basear-se mais nas acções do que em promessas. Isto significa que as adaptações podem ser críticas para demonstrar o comprometimento da empresa no desenvolvimento do relacionamento. Em contraste com as adaptações formais, que constituem exigências de contratos cujo cumprimento é esperado, as informais tendem a ser um indicador mais forte do comprometimento com o relacionamento. Por exemplo, o fornecedor pode alterar a concepção de um produto para lidar com necessidades específicas inesperadas de um cliente, ou o cliente aceitar um aumento de preço por parte do fornecedor, resultante de dificuldades inesperadas na produção de um bem. Essas adaptações, apesar de envolverem custos adicionais para uma ou ambas as partes, podem ser encaradas como aceitáveis numa lógica de aprofundamento do relacionamento.

Fase de Estabilidade

Como a designação sugere, esta fase é caracterizada geralmente por uma certa estabilidade em termos de aprendizagem mútua, confiança e comprometimento entre as partes. A regularidade nas transacções traduz-se na presença de rotinas inter-organizacionais ou procedimentos standardizados e normas de conduta. Isto significa

que a incerteza relativamente a cada parte é baixa e a presença de rotinas traduz-se em menores custos com o relacionamento.

Contudo, esta fase também pode conduzir a problemas. As rotinas que permitem que baixos custos no relacionamento e um baixo envolvimento da gestão podem deixar de ser questionadas. Esta institucionalização do relacionamento pode traduzir-se em custos desnecessários associados à presença de desajustamentos entre os requisitos de uma ou ambas as empresas. Por exemplo, devido à falta de avaliação regular do desempenho do fornecedor, as entregas do fornecedor podem, por exemplo, ter deixado de corresponder aos requisitos de redução de níveis de stocks do cliente, prejudicando-o face aos seus próprios concorrentes.

Em qualquer das fases, o relacionamento pode ser interrompido ou regredir. Tanto a institucionalização como a falta de comprometimento pode significar que o relacionamento deixou de satisfazer a mudança de requisitos de uma ou ambas as partes. A empresa pode entrar numa fase de pré-relacionamento com outra empresa ou o relacionamento pode passar à fase de desenvolvimento se uma das partes está disposta a responder aos novos requisitos. Também a experiência noutros relacionamentos pode conduzir a uma reavaliação do relacionamento focal. Em alguns casos esta comparação reforça o interesse no relacionamento e noutros pode apontar para a necessidade de ser descartado ou profundamente alterado. Pode-se assumir que os relacionamentos duradouros passem por períodos de desenvolvimento e de estabilidade ao longo do tempo.

Finalmente, deve notar-se que não é possível garantir que o grau de confiança e comprometimento das partes no âmbito de um relacionamento evolua de forma positiva ao longo do tempo. A incerteza quanto ao futuro está sempre presente, as partes podem

diferir nas suas aptidões para gerir relacionamentos e nas suas perspectivas relativamente à importância do relacionamento.

2.3. Natureza dos relacionamentos e sua continuidade

A continuidade dos relacionamentos é por vezes vista com uma característica presente nos relacionamentos cooperativos ou de alto envolvimento mas ausente dos relacionamentos transaccionais. Como se referiu anteriormente, o desenvolvimento de relacionamentos cooperativos pode ser visto como um processo de investimento ao longo do tempo, altamente exigente em recursos. Alguns destes investimentos, em particular as adaptações, podem ser substanciais durante o processo; os benefícios, sob a forma de eficiência acrescida e inovação, têm um nível de incerteza associado e, a surgirem, tenderão a ocorrer de forma desfasada no tempo (Gadde e Håkansson, 2001; Ford et al., 2011)). Portanto, uma vez feitas adaptações, ambas as partes, fornecedor e cliente, têm interesse em manter o relacionamento.

Contudo, isto não significa que a continuidade de um relacionamento seja sinónimo de um relacionamento cooperativo, complexo ou de alto envolvimento. Num estudo longitudinal sobre 52 relacionamentos entre um fabricante de veículos e os seus fornecedores de componentes standardizados, constatou-se uma grande variedade nos relacionamentos quanto à sua duração (Dubois e Gadde, 1996). Os relacionamentos ‘distantes’ e duráveis (‘durable arm’s length relationships’) apresentavam pouca comunicação face-a-face, baixa assistência e baixos investimentos específicos ou adaptações. De acordo com os autores, mesmo na ausência de adaptações específicas pode ser vantajoso trabalhar regularmente com o mesmo fornecedor. A continuidade das trocas permite simplificar rotinas administrativas, reduzir custos de pesquisa de mercado, concentrar compras e reduzir os custos de mudanças de fornecedor. Por outro

lado, a natureza distante do relacionamento torna a mudança de fornecedor mais fácil se isso for considerado necessário.

Tendo por base o grau de envolvimento e continuidade dos relacionamentos, Gadde e Håkansson (2001) referem algumas situações em que é provável encontrar diferentes combinações daquelas dimensões (Tabela 2). Os autores incluem o caso das compras irregulares de sistemas complexos. Neste tipo de situação, os níveis de colaboração podem ser elevados (i.e. alto envolvimento) num período delimitado de tempo e o relacionamento manter-se eventualmente ‘dormente’ até à próxima aquisição.

Alta Continuidade	Relacionamentos ‘simples’. Continuidade torna a rotinização possível. O baixo envolvimento torna a mudança de fornecedor fácil, se necessário	Relacionamentos ‘complexos’. Melhorias através de adaptações mútuas geram benefícios em termos de custos e receitas que se manifestam no tempo.
	Trocas de ‘mercado’. Eficiência acrescida associada à pressão sobre os preços – requerem baixa continuidade e baixo envolvimento.	Situações de compra complexas. Adequada para aquisição de sistemas complexos e equipamentos adquiridos a intervalos irregulares.
Baixa Continuidade	Baixo Envolvimento	Alto Envolvimento

Tabela 2 - Continuidade e envolvimento dos relacionamentos
(Adaptado de Gadde e Håkansson, 2001, p. 142)

Os autores também argumentam que é incorreta a noção de que os relacionamentos transaccionais ou de menor envolvimento são necessariamente menos duradouros. Mesmo quando as trocas são discretas e envolvendo produtos ou serviços relativamente simples, o fornecedor pode, de forma sistemática, corresponder aos requisitos

específicos do cliente. Este, como outros clientes, podem beneficiar dos ganhos de eficiência do fornecedor ao evitar adaptar a sua oferta e/ou processos internos (Araujo et al., 1999). Nessa medida, o fornecedor pode manter-se como ‘parceiro’ interessante aos olhos daquele particular cliente por largos períodos de tempo. De forma similar, um cliente pode estandardizar alguns dos seus requisitos de forma a tirar partido da competição entre os vários fornecedores. Em ambos os casos, baixas necessidades de comunicação face-a-face, baixa assistência e baixos investimentos específicos aos relacionamentos podem ser elementos valorizados por ambas as partes (Dyer et al., 1998).

A existência de benefícios na manutenção de relacionamentos distantes ou mais transaccionais parece contrariar a ‘receita’ de que as empresas devem desenvolver relacionamentos ‘bons’ (cooperativos) entre si. De facto, esta noção tende a esquecer o ‘fardo’ que esses relacionamentos podem representar para uma ou ambas as empresas, sobretudo quando deixa de existir sobreposição nas interpretações e intenções de ambas as partes (Håkansson e Snehota, 1998). Bastará recordar, por enquanto, que o desenvolvimento de um relacionamento cooperativo ou de alto envolvimento constitui um investimento incerto e implica abdicar do controlo de alguns recursos da empresa. Nestes casos, nem sempre é fácil ou pouco custoso romper um relacionamento que, durante um certo período foi visto como bom e, posteriormente, passou a ser visto como restringindo substancialmente o espaço de atuação da empresa.

2.4. Além da díade: a rede de relacionamentos

A constatação empírica da existência de relacionamentos suporta a noção de que as empresas não são ilhas de coordenação planeada isoladas num mar de transações discretas entre entidades atomísticas operando num ambiente ‘sem rosto’ (Richardson,

1972). Como referido anteriormente, cada relacionamento tem uma particular história e é constituído por vínculos de vários tipos (económicos, sociais, técnicos, logísticos, legais, administrativos e temporais). O seu processo de desenvolvimento e/ou manutenção, em particular nos casos mais cooperativos, exige investimentos das partes envolvidas.

Tipicamente, uma empresa participa em mais do que um relacionamento com outras organizações. Não tendo recursos ilimitados, cada empresa existe num contexto de interdependências genéricas entre os réus recursos e atividades e os recursos e atividades dos seus clientes e fornecedores. Além destas interdependências genéricas podem existir interdependências específicas, nem sempre evidentes, entre alguns relacionamentos. A existência de interdependências específicas, ou conectividade, entre relacionamentos é central à noção de redes de negócios (e.g. Axelsson e Easton, 1992; Anderson et al., 1994; Håkansson e Snehota, 1995; Ford et al., 2011).

A análise das redes tem sido feita por vários autores recorrendo ao modelo ARA, constituído por três elementos funcionalmente relacionados: actores, recursos e actividades (Håkansson, 1987; Håkansson e Snehota, 1995). Os actores, que podem ser definidos em vários níveis de análise (e.g. indivíduos, empresas ou grupos de empresas), executam actividades (e.g. transformação e transacção) e/ou controlam recursos de vários tipos (e.g. humanos, financeiros). Assume-se que o controlo dos recursos pode ser directo, através da propriedade, ou indirecto, através de relacionamentos com outros actores. Nessa medida, os relacionamentos podem também ser vistos como recursos, ainda que apenas parcialmente controlados por cada actor. Assim, em termos genéricos, a rede é constituída por actores envolvidos em processos económicos, activando recursos que são convertidos em bens e serviços destinados a outros actores com os quais interagem. Como notado anteriormente, essas interacções

ocorrem no âmbito de relacionamentos variados em termos de duração e envolvimento e conectados entre si através de interdependências específicas (Axelsson e Easton, 1992).

Uma rede de relacionamentos de negócios pode assim ser definida como um conjunto de dois ou mais relacionamentos conectados entre si, no sentido em que as trocas num relacionamento são contingentes com as trocas (ou não trocas) noutros relacionamentos (Cook e Emerson, 1978). As interdependências entre relacionamentos podem ser directas; por exemplo, o relacionamento de um fornecedor (cliente) com um cliente (fornecedor) pode facilitar ou impedir o desenvolvimento de um relacionamento com outro cliente (fornecedor). As interdependências podem também ser indirectas, neste caso quando envolvem outras empresas não directamente relacionadas entre si, envolvendo relacionamentos entre clientes de clientes, fornecedores de fornecedores, etc. Por exemplo, o actual interesse na gestão da cadeia de fornecedores (*Supply Chain Management*) traduz o reconhecimento deste fenómeno. A figura 3 ilustra parte da rede em que está inserida uma empresa fabricante de moldes, a SOMOLTEC. Neste caso particular, o grau de especificidade dos produtos concebidos, produzidos e transaccionados entre empresas foi usado como ponto de partida para analisar a variedade nas carteiras de relacionamentos da empresa focal e as interdependências a este nível.

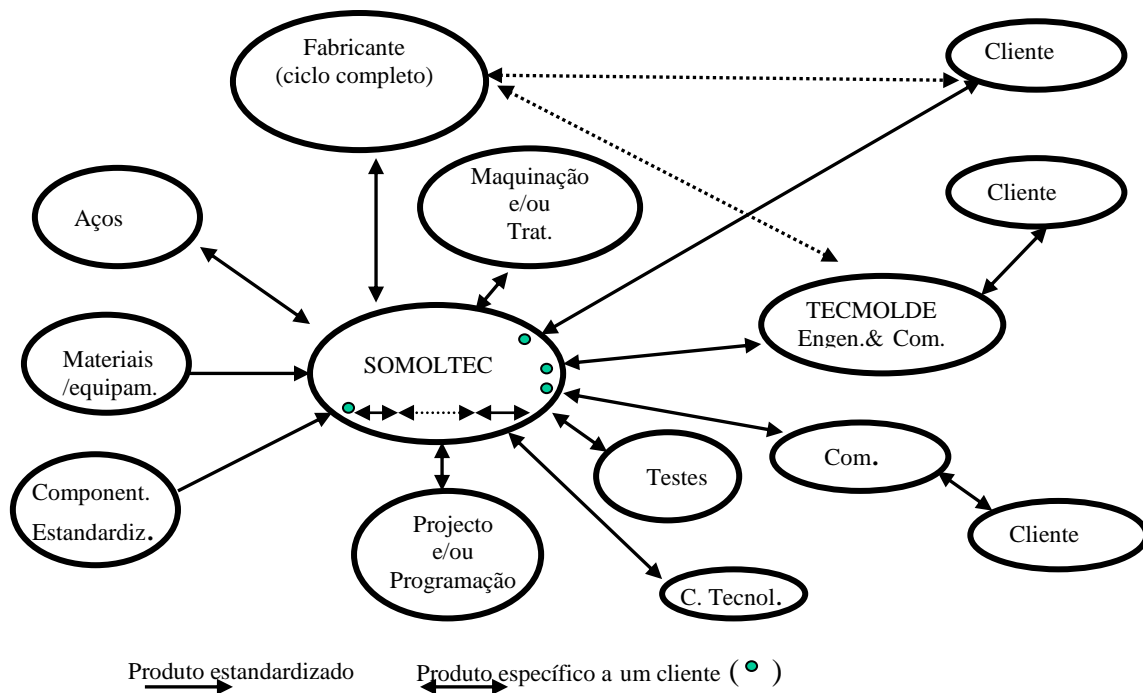


Figura 3 – Secção de uma rede focal

A presença de relacionamentos entre empresas sugere a existência de uma estrutura de governo distinta tanto dos mercados perfeitos, sem quaisquer restrições ao movimento dos actores, como de hierarquias perfeitas, sem espaço para a mudança nas combinações entre actores. Como referido anteriormente, em cada relacionamento entre duas partes, a existência de alguma tensão pode ser útil para evitar que se tornem demasiado institucionalizados (Håkansson, 1987); os actores, como notado, podem diferir nas suas competências, interpretações e interesses. Nessa medida, a existência de relacionamentos duradouros não deve ser confundida com a ausência de mudança. De facto, as redes podem ser vistas como soluções provisórias onde estabilidade e mudança estão intimamente associados. Por um lado, e em cada momento, a rede existente resulta do seu passado, incluindo investimentos em relacionamentos, rotinas, tecnologias, etc.

Por outro lado, a heterogeneidade dos actores em termos de competências, interpretações e interesses constitui um dos elementos centrais para a ocorrência de mudanças na rede (Håkansson, 1987).

Uma das implicações desta perspectiva relacional do sistema industrial subjacente ao modelo ARA, é que tanto as possibilidades como as restrições às actuações de uma particular empresa podem estar fortemente ligadas à rede de relacionamentos em que ela está inserida. Neste quadro, pode-se assumir-se que os actores diferem nas suas perspectivas da rede e na forma como são vistos ou pretendem ser vistos pelas contrapartes. Anderson et al. (2009) e Anderson et al. (1994) recorrem às noções de horizonte da rede, contexto da rede e identidade para capturar a existência de alguma variedade a este nível.

O horizonte de rede refere-se a quão ampla é a visão de uma empresa da rede em que está inserida. Essa visão depende em grande medida da experiência directa do próprio actor na rede e do seu acesso às visões de outros actores. Ligações a bancos, universidades, empresas de consultoria, agências governamentais e outros actores podem ter um papel importante na ampliação do horizonte de rede de uma empresa focal. Estas ligações são frequentemente fracas ('weak ties') (Håkansson, 1987; Granovetter, 1973) por não requererem grandes investimentos.

A parte do horizonte de rede que um particular actor considera relevante é designada por contexto de rede. Este contexto pode ser caracterizado em termos de actores (quem são), as actividades que executam e os recursos que detêm e também a natureza dos relacionamentos existentes entre eles; formas de encadeamento das actividades (e.g. *just-in-time*), as ligações entre recursos (e.g. programas de concepção conjunta de produtos) e o tipo de vínculos existentes (e.g. contratos de longa duração).

Como cada actor tem um conhecimento e experiências parcialmente distintas na rede, os contextos de rede são apenas parcialmente partilhados pelos actores. Ambos os conceitos, deve notar-se, enfatizam análises de contexto baseadas nas relações substanciais entre actores e não tanto em agregações de actores por categorias genéricas.

A noção de identidade na rede reforça esta perspectiva centrada na análise das especificidades da rede em que cada empresa está inserida. As interações nos relacionamentos tendem a gerar e a basear-se numa identidade assumida de cada parte relativamente à outra. Ou seja, em contraste com imagens genéricas sobre um actor, a identidade de cada actor é, em parte, um fenómeno temporal e parcialmente específico a cada relacionamento e ao contexto de rede. Fiabilidade, competências relacionais ou de inovação, entre outras, são características geralmente atribuídas a actores específicos e são construídas geralmente com base nas interações que foram ocorrendo ao longo do tempo entre as partes.

Por outro lado, a identidade ou singularidade de cada empresa está associada ao seu conjunto de relacionamentos, dando uma indicação para outros das competências dessa empresa. Isto significa, por exemplo, que a existência (ou ausência) de um particular relacionamento pode ser um sinal para outras empresas efectuarem uma primeira avaliação do interesse em trabalhar com uma particular fornecedor ou cliente. A expressão “diz-me com quem tens feito negócios, dir-te-ei quem és” ilustra parcialmente a importância da identidade e ajuda a explicar o cuidado que algumas empresas colocam na seleção de fornecedores, clientes ou associações a terceiras partes (e.g. centros tecnológicos). Este fenómeno aponta para a importância da conectividade entre relacionamentos.

Para que uma rede seja mais do que a soma de relacionamentos individuais, é importante considerar as interdependências ou conectividade entre relacionamentos

(Axelsson e Easton, 1992; Hadjikhani e LaPlaca, 2013). Isto significa que uma empresa deve considerar quão generalizável ou incompatível é um relacionamento aos olhos de outras empresas (Anderson et al, 2009). Por exemplo, no negócio da manutenção de aviões, o relacionamento existente entre um grande operador (e.g. FedEx) e uma unidade de Engenharia & Manutenção de aviões pode constituir um ‘cartão de visita’ útil para abordar outros operadores de aviões. A continuidade de associação pode ser assim um indicador da detenção de particulares competências desse fornecedor reutilizáveis, pelo menos em parte, noutros relacionamentos. Neste contexto, a construção de uma identidade envolve tanto a atribuição como a obtenção de prioridades nos relacionamentos considerando as suas interdependências, em particular para a construção e desenvolvimento de competências específicas (Mota e Castro, 2005).

A existência de um particular relacionamento pode também inibir o estabelecimento e/ou o desenvolvimento de outros. Anderson et al. (2009) reportam a relutância da Mitsubishi em desenvolver um relacionamento directo com a Daimler-Benz. A primeira tinha um relacionamento forte com a Boeing enquanto a Daimler-Benz é parte do consórcio Airbus, um dos maiores concorrentes da Boeing. Adicionalmente, como notado anteriormente, os efeitos das interdependências entre relacionamentos podem manifestar-se nas possibilidades de construção e desenvolvimento de competências específicas. Mota e Castro (2005), num estudo sobre fabricantes de moldes, ilustraram como alguns relacionamentos entre fornecedores e clientes foram sendo interrompidos à medida que os fornecedores foram percebendo que a sua manutenção contrariava a consolidação e/ou aprofundamento das suas competências internas na concepção e produção de moldes, reduzindo também a sua disponibilidade para desenvolverem novas formas de trabalho com clientes prioritários.

A operação da ‘mão visível’ de empresas inseridas em redes, em contraste com a ‘mão invisível’ de mercados constituídos por entidades atomísticas e anónimas, é particularmente visível no caso das alianças. As alianças (e.g. Gomes-Casseres, 1994; Gulati, 1999) traduzem geralmente uma delimitação da rede enfatizando os relacionamentos entre empresas concorrentes com interesses comuns. A emergência destas redes tem sido associada a vários propósitos, entre eles a criação de novos mercados, a combinação de recursos e competências complementares, a partilha de riscos ou a criação de soluções dominantes (Anderson et al., 2009). Por exemplo, na indústria automóvel é habitual o desenvolvimento conjunto e/ou a partilha de plataformas comuns entre fabricantes concorrentes entre si com a finalidade de gerarem economias de escala. No mesmo sector, a ‘mão visível’ das empresas está na origem da Open Alliance (<http://www.opensig.org/>), uma associação envolvendo várias empresas (e.g. BMW, Daimler AG, GM Hyundai, Jaguar Land Rover, Renault, Toyota, VW) promotoras do teste e adoção de tecnologias avançadas de transferências de dados nas viaturas.

Num artigo particularmente interessante, Eneroth e Malm (2001) analisam detalhadamente o processo de desenvolvimento e difusão da tecnologia Bluetooth. No início da década de 90, e face à elevada incerteza na indústria quanto ao tipo de tecnologia de comunicação sem fios a incorporar na concepção de equipamentos, várias empresas decidiram combinar os seus esforços. Uma dessas empresas, a Ericsson, estava envolvida desde 1993 num projecto, designado por MC-Link, de utilização de ondas rádio, uma alternativa aos sistemas baseados em raios infravermelhos. Após uma avaliação dos projectos existentes, a Nokia, Intel, IBM e Toshiba formalizam, em 1998, a sua adesão ao projecto da Ericsson. O número de aderentes aumentou, em 1999, para

500 e, em 2000, para 2020 empresas. Todas elas se comprometeram a adoptar a tecnologia que estava a ser desenvolvida assim que cumprisse um conjunto de requisitos. Actualmente, é fácil encontrar uma variedade enorme de produtos que incluem ou permitem a utilização deste tipo de tecnologia em ambientes domésticos e organizacionais.

3. Conclusões

Como se viu acima, uma rede, em termos genéricos, é uma estrutura dinâmica onde vários actores estão ligados entre si através de relacionamentos. Nessa medida, a rede não é um mundo de transacções isoladas e individuais mas emerge de interacções complexas entre empresas ao longo do tempo. Neste contexto, as empresas não constituem ‘ilhas isoladas’ num mar de transacções de mercado (Richardson, 1972); elas estão inseridas em redes de relacionamentos que se estabelecem, desenvolvem e terminam no tempo.

Os relacionamentos podem variar substancialmente na sua natureza e propósitos. Em alguns casos, os investimentos e adaptações de recursos tangíveis e intangíveis são substanciais e noutros casos mantidos ao nível mínimo para que as transacções ocorram. Adicionalmente, a conectividade entre relacionamentos sugere que a forma como são combinados pode ser central para o desempenho das empresas. Isto significa também que os esforços de racionalização (e.g. processos mais eficientes) e inovação (e.g. criação de novas ofertas) podem envolver mais do que uma empresa e, por vezes, o seu estabelecimento e desenvolvimento requerem um conhecimento profundo do contexto específico de cada uma das partes.

Os actores são diversos nas suas competências, interesses e interpretações da rede. Nessa medida, tanto cooperação como conflito co-existem ao longo do tempo ao

nível de cada relacionamento e no contexto mais vasto da rede. De facto, a preservação da variedade a este nível é uma fonte de mudança e de oportunidades na rede ao permitir que cada empresa procure, de forma selectiva, influenciar e tirar partido das iniciativas e criatividade de outras empresas e organizações.

Nesta perspectiva relacional da indústria, e tal como sugerido por Ford (2002), o marketing empresarial pode ser visto como envolvendo várias actividades associadas à selecção, desenvolvimento e gestão de relacionamentos com clientes. Isto deve ser feito com vantagens para ambas as partes e face às suas competências, estratégias e objectivos. Nessa medida, cada relacionamento deve ser gerido, ou co-gerido, seja ele próximo ou distante, complexo ou simples. Alguns dos relacionamentos são críticos em termos de volume de vendas/compras ou desenvolvimento tecnológico; outros, apesar de relativamente pouco importantes em termos individuais e pouco exigentes em termos de investimento podem ser úteis para aceder a outras empresas na rede ou simplesmente obter informação sobre a rede relevante.

Quando a existência de redes é levada em consideração, a unidade de análise para o gestor de mercado deve ser cada relacionamento como parte de uma carteira de relacionamentos, e não apenas uma particular transacção (venda, compra ou projecto). Nestes contextos, o papel activo de ambas as partes no relacionamento suporta a noção de que compras e marketing são essencialmente similares. Ambas as actividades são um ‘negócio de profissionais’. Em contraste com os consumidores individuais, os compradores organizacionais podem ser particularmente activos na selecção e segmentação de fornecedores, avaliação das suas competências e objectivos, e actuações visando influenciar a direcção de desenvolvimento das suas competências (Mota e Castro, 2004; Gadde e Håkansson, 2001).

Num período em que se usam frequentemente expressões como sociedade do conhecimento, empresas baseadas no conhecimento ou competição baseada no conhecimento, não é surpreendente que os relacionamentos de negócio tenham merecido uma especial atenção. De facto, a emergência de relacionamentos entre empresas parece fazer sentido sobretudo em contextos em que a especialização crescente das empresas em domínios específicos se manifesta, por um lado, na dispersão de competências por uma variedade de actores e, por outro lado, na necessidade de assegurar a coordenação e integração seletiva dessas competências.

Os relacionamentos e as redes parecem ser assim um dos mecanismos pelos quais ambos os processos, especialização e integração selectiva, são combinados e resultam na conceção, teste e disponibilização de soluções. Num contexto em que nenhuma empresa controla todos os recursos de que precisa, o marketing pode ter um papel crítico na orquestração das interacções com outros actores dentro e fora da empresa.

Bibliografia

- Anderson, J. (1995), "Relationships in business markets: exchange episodes, value creation, and their empirical assessment", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Fall, pp. 346-350.
- Anderson, J., Narus, J. e Narayandas, D. (2009), *Business market management: understanding, creating, and delivering value*, 3rd Ed., Pearson-Prentice Hall: New Jersey.
- Anderson, J., Håkansson, H. e Johanson, J. (1994), "Dyadic business relationships within a business network context", *Journal of Marketing*, 58 (4), pp. 1-15.
- Anderson, J. e Narus, J. (1991), "Partnering as a focused market strategy", *California Management Review*, (Spring), pp. 95-113.
- Araujo, L. Dubois, A. e Gadde, L.-E. (1999), "Managing interfaces with suppliers", *Industrial Marketing Management*, 28, pp. 497-506.
- Axelsson, B. e Wynstra, F. (2002), *Buying business services*, John Wiley: Chichester.
- Axelsson, B. e Easton, G. (eds) (1992), *Industrial networks: a new view of reality*, London: Routledge.
- Cook, K. e Emerson, R. (1978), "Power, equity, commitment in exchange networks", *American Sociological Review*, 43, October, pp. 721-739.
- Day, G. (2000), "Managing market relationships", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (winter), pp. 25-30.
- Dubois, A. e Gadde, L.-E. (1996), "Purchasing behaviour during three decades – some reflections on the variety of supplier relationships". *Proceedings of the 12th IMP Conference*, Karlsruhe Universitat, Karsruhe.
- Dyer, J., Cho, D. e Chu, W. (1998), "Strategic supplier segmentation: the next 'best practice' in supply chains management", *California Management Review*, 40 (2), pp. 57-76.
- Eneroth, K. e Malm, M. (2001), "Knowledge webs and generative relationships: a network approach to developing competencies", *European Management Journal*, 19 (2), pp. 174-182.
- Ford, D. (1980), "The development of buyer-supplier relationships in industrial markets", *European Journal of Marketing*, 14 (5/6), pp. 339-354.
- Ford, D. (1998), *Managing business relationships*, 1st Ed., John Wiley: Chichester.

- Ford, D., (Ed) (2001) *Understanding business markets and purchasing*, Thomson Learning: London.
- Ford, D. (2002), *The business marketing course – managing in complex networks*, John Wiley: Chichester.
- Ford, D., Gadde, L.-E., Håkansson, H. e Snehota, I. (2011), *Managing business relationships*, 3rd Ed., John Wiley: Chichester.
- Gadde, L.-E. e Håkansson, H. (2001), *Supply network strategies*, John Wiley: Chichester.
- Gomes-Casseres, B. (1994), “Group versus group: how alliance networks compete”, *Harvard Business Review*, July-August, pp. 62-74.
- Granovetter, M. (1973), “The strength of weak ties”, *American Journal of Sociology*, 78(6), pp. 161-178.
- Gulati, R. (1999), “Social structure and alliance formation patterns: A longitudinal analysis”, *Administrative Science Quarterly*, December, pp. 619-652.
- Hadjikhani, A e LaPlca, P. (2013), “Development of B2B marketing theory”, *Industrial Marketing Management*, 42, pp. 294-306.
- Håkansson, H. (1987), *Industrial technological development: a network approach*, Croom Helm: London.
- Håkansson, H e Snehota, I. (1998), “The burden of relationships or who’s next”, in Naudé, P. e Turnbull, P. (Eds.), *Network dynamics in international marketing*, Elsevier Science: Oxford, pp.16-25.
- Håkansson, H e Snehota, I (1995), *Developing relationships in business networks*, Routledge: London.
- Jackson, B. (1985), “Build customer relationships that last”, *Harvard Business Review*, Nov-Dec., pp. 120-128.
- Johanson, J e Wiedersheim-Paul, F. (1975), “The internationalisation process of the firm – four Swedish case studies”, *Journal of Management Studies*, (October), pp. 305-322.
- Loasby, B. (1998), “The organization of capabilities”, *Journal of Economic Behaviour and Organization*, 35, pp. 139-160.
- Mota, J. e Castro, L. (2005), “Relationships portfolios and capability development: cases from the moulds industry”, *Journal of Purchasing and Supply Management*, 11, pp. 42-54.

- Mota, J. e Castro, L. (2004), "A capabilities perspective on the evolution of firm boundaries: a comparative case example from the Portuguese moulds industry", *Journal of Management Studies*, 41(2), pp. 295-316.
- Penrose, E. (1959), *The theory of the growth of the firm*, Basil Blackwell: Oxford.
- Richardson, G. (1972), "The organization of industry", *The Economic Journal*, Sept., pp. 883-896.
- Ring, P. e Van de Ven, A. (1994), "Developmental processes of cooperative interorganizational relationships", *Academy of Management Review*, January, pp. 90-118.
- Wilson, D. (1995), "An integrated model of buyer-seller relationships", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Fall, pp. 335-345.